Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 8970755
Centre d'intérêt: 370

L'Informatisation et le personnel de soutien dans les commissions scolaires et cégep [sic] du Québec : synthèse des 4 monographies / [réalisée par la C.E.Q. et la Fédération du personnel de soutien en collab. avec le Groupe d'études sociales, techniques et économiques ; coordination de la recherche, Christian Payeur. -- [Sainte-Foy] : Centrale de l'enseignement du Québec : La Fédération, 1987.
5 p. ; 28 cm.

Titre de départ. Titre de la couv.: L'informatisation et le personnel de soutien des commissions scolaires et cégeps. 1, Informatiser mieux, c'est possible : synthèse des monographies. Code: D9004.

Vedette(s)-secondaire(s): Payeur, Christian, éd * Centrale de l'enseignement du Québec * Fédération du personnel de soutien * Groupe d'études sociales, techniques et économiques

Descripteur(s): Informatisation * Personnel de soutien * Commission scolaire * Organisation matérielle * Formation du personnel * Compétence * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement) * Collégial (Ordre d'enseignement)

Dans le cadre d'une recherche sur l'effet de l'informatisation pour le travail du personnel de soutien dans le domaine de l'éducation, ce premier document constitue une synthèse d'observations faites dans quatre milieux de travail (commissions scolaires et cégeps). On constate d'abord que l'informatisation est un processus qui diffère d'un milieu à l'autre. La situation ergonomique varie elle aussi considérablement. La formation est généralement insuffisante et trop limitée à des équipements et logiciels spécifiques. Au niveau de la qualification, on dénote que certaines contraintes organisationnelles doivent être contournées si l'on désire utiliser les possibilités offertes par l'informatisation. On conclut principalement que les choix technologiques et organisationnels doivent se faire en fonction des besoins de l'organisation et de son personnel. Sous la forme d'un tableau, on présente, pour chacun des établissements, des mesures à court terme et des expériences-pilotes susceptibles d'améliorer les situations de travail observées.

Type de document: r
Notice(s) connexe(s): 8770688, 8970756, 8970757, 8970758, 8970759, 8970760, 8970761, 8970762

# L'INFORMATISATION ET LE PERSONNEL DE SOUTIEN DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET CEGEPS

8970755

## Informatiser mieux: c'est possible (Synthèse des monographies) 1

Centrale
de l'enseignement
du Québec

FPS

Cette recherche sur l'informatisation et le personnel de soutien des commissions scolaires et Cégeps du Québec a été réalisée par la C.E.Q. et la Fédération du Personnel de soutien (C.E.Q.) en collaboration avec le Groupe d'études sociales, techniques et économiques (GESTE). Cette recherche a été financée en partie par le Fonds de recherche sur les répercussions du changement technologique mis sur pied par Travail-Canada.

**Coordination de la recherche:** Christian Payeur, (Recherche- C.E.Q.)

**Équipe de recherche:** Gérard Métayer (Geste), Dominique Leborgne (Geste-Ergev), Denis Giguère (Geste), Marie-Catherine Delacroix (Geste), Guy Brouillette (C.E.Q.)

**Comité de coordination de la recherche:** Jacques Pétrin (FPS-C.E.Q., Francine Rochette (FPS-C.E.Q.), Gérard Métayer (Geste), Christian Payeur (C.E.Q.)

**Secrétariat:** Lucette B. Dumas

**Page couverture:** Denny Bernard

# L'INFORMATISATION ET LE PERSONNEL DE SOUTIEN DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES ET CEGEP DU QUÉBEC.

### Synthèse des 4 monographies

## Informatiser mieux: c'est possible!

Travailler sur écran: voilà une situation de plus en plus courante chez le personnel de soutien des commissions scolaires et CEGEP du Québec. D'abord circonscrite à quelques services et à un nombre limité d'applications, l'informatisation s'est rapidement développée: terminaux, machines à traitement de textes et micro-ordinateurs peuplent maintenant nos milieux de travail.

**Quel bilan pouvons-nous faire de l'effet de l'informatisation sur le travail du personnel de soutien? L'informatisation contribue-t-elle à une amélioration de nos conditions de travail, à une requalification de notre travail? Amène-t-elle, au contraire, une augmentation de notre charge de travail? Provoque-t-elle des problèmes de santé? Une déqualification des personnels?** C'est pour faire le point sur ces questions que la C.E.Q. et la Fédération du personnel de soutien (C.E.Q.) [1] ont entrepris une vaste recherche sur l'informatisation et le travail des personnels de soutien des commissions scolaires et CEGEP du Québec.

Réalisée en collaboration avec GESTE (Groupe d'études sociales, techniques et économiques), cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention de Travail-Canada dans le cadre de son « Fonds de recherche sur les répercussions du changement technologique ».

Commencée en mars 1987, la recherche comprend deux phases distinctes. Une première phase consiste à observer quatre milieux de travail (deux commissions scolaires et deux CEGEP) et à proposer des expérimentations susceptibles d'améliorer les situations de travail observées. La deuxième phase vise par le biais d'une enquête sociologique (sondage) à dresser le tableau d'ensemble de la situation chez le personnel de soutien membre de la C.E.Q.

Le présent document constitue la synthèse des résultats de la première phase (quatre monographies). Les quatre institutions touchées ont fait l'objet d'observations aux mois de mai et juin 1987. Ce sont les CEGEP F.-X. Garneau et CEGEP de Granby ainsi que les commissions scolaires de Varennes et de Chicoutimi. À chaque endroit, nous avons pu compter sur la collaboration étroite d'un comité de coordination comprenant une personne représentant le syndicat et une autre nommée par la direction. Une telle collaboration était indispensable tant pour la réussite des observations que pour la réalisation subséquente des expérimentations que nous proposons. L'accueil que nous avons reçu dans chacune des institutions est un des premiers faits positifs de cette recherche, et nous tenons à remercier bien sincèrement celles et ceux qui ont offert leur collaboration active.

Nos préoccupations dans le cadre de la recherche concernent trois points précis:
- la formation
- la qualification
- l'ergonomie.

---

1 **La Fédération du personnel de soutien (C.E.Q.) regroupe des syndicats de commissions scolaires et CEGEP de partout au Québec. Elle compte plus de 7 000 membres.**

Pour chaque institution, une dizaine de situations de travail ont été soumises à l'observation à partir de la fiche d'observations et du questionnaire d'auto-observations (voir le document « instruments d'observations »). De plus, des entrevues ont été conduites avec les cadres et le personnel professionnel concernés par l'informatisation du travail du personnel de soutien. Cette approche nous a permis, en particulier sur les questions ergonomiques, de bien cerner les réalités de travail et d'identifier pour chacun des points touchés (formation, qualification, ergonomie) des tendances majeures.

Avant de vous décrire plus en détails les constats de cette première phase de la recherche, voici en résumé nos principales conclusions:

- l'informatisation est un **processus** en évolution constante. Chaque étape du processus donne lieu à des choix technologiques et organisationnels. Bref, l'informatisation n'est pas une réalité figée, mais une dynamique;
- les principaux problèmes ergonomiques peuvent être évités par une formation préalable du personnel, une étude des besoins et une participation du personnel de soutien au choix du matériel;
- la formation est généralement insuffisante et trop limitée à des équipements et logiciels spécifiques. Par contre, nombre de besoins de formation exprimés peuvent être satisfaits à même les ressources internes des institutions;
- l'organisation du travail se présente comme généralement souple dans les milieux observés. Cette souplesse, si elle permet la « marge de manoeuvre » suffisante pour développer certaines compétences nouvelles liées à l'informatisation, présente toutefois des contraintes organisationnelles qui limitent l'exploitation des possibilités offertes par l'informatisation. Si ces contraintes organisationnelles ne sont pas contournées et dépassées elles risquent d'être néfastes tant pour l'efficacité des systèmes informatiques que pour les qualifications et l'intérêt au travail des personnels de soutien.

À cette étape-ci de notre recherche, il apparaît que l'informatisation peut représenter un apport positif pour les conditions de travail du personnel de soutien, en autant qu'elle s'inscrive dans une démarche d'appropriation et de maîtrise dans chacun des milieux de travail. Nous avons aussi constaté, qu'une telle démarche est possible. **L'institution qui a réussi à tirer le meilleur parti de l'informatisation est celle qui a impliqué au point de départ le personnel de soutien et qui a établi des relations étroites avec l'instance syndicale locale (consultation, implication du syndicat).** C'est dans cet esprit qu'ont été formulés les projets d'expérimentation que l'on retrouve résumés à la fin de ce document.

## 1. L'informatisation, un processus ouvert:

À une exception près, l'informatisation ne représente pas un phénomène nouveau dans les milieux que nous avons observés. Souvent initiée par la nécessité d'entrer en communication avec le Service informatique du Ministère de l'Éducation (SIMEQ), l'informatisation présente toutefois une évolution très différente d'un milieu à l'autre.

Certaines institutions ont opté rapidement pour « l'autonomie informatique » en acquérant leur propre ordinateur. Une autre institution est allée plutôt du côté d'une régionalisation des services informatiques par une mise en commun avec d'autres institutions. Enfin, là où l'informatisation est la plus récente, on constate une nette préférence pour la micro-informatique au détriment des gros systèmes centralisés. De façon générale, il ressort que plus la marge d'autonomie offerte par un système est grande (souplesse d'aménagement des postes de travail, possibilités d'intégration, de différentes fonctions, etc), mieux s'en porte l'informatisation.

Chaque système n'offre pas les mêmes contraintes ni les mêmes possibilités. Ajoutons aussi à ce portrait, qu'on observe dans la plupart des milieux à un cumul des

différentes « modes » informatiques: l'informatique lourde cohabite avec la micro-informatique. Un des constats les plus surprenants des observations est toutefois qu'une expérience informatique plus ancienne n'est pas nécessairement le gage d'une meilleure intégration de l'informatique par l'organisation et le personnel.

Certaines inerties techniques (liens avec un seul constructeur, centralisation du système) ou organisationnelles (séparation entre le service informatique et les autres services) peuvent limiter les possibilités de développer une informatisation « amicale ». D'autres variables sont aussi à retenir, dont au premier titre, la taille des institutions. Les plus petites institutions privilégiant la micro-informatique et s'étant informatisées récemment développent plus facilement une informatique « amicale ».

Il ne faut toutefois pas voir dans ces inerties des obstacles incontournables. En rapprochant certains choix informatiques des premiers utilisateurs (le service, le personnel de soutien), une institution importante a su s'éviter bien des problèmes. Il faut aussi mettre au rancart certains arguments comme « tel équipement ne peut pas être acheté car il est incompatible avec les nôtres » ou « on ne peut se procurer tel équipement chez notre fournisseur habituel ». « L'homogénéité » informatique n'est pas un objectif en soi. **Ce qui compte davantage c'est la compatibilité entre l'instrument de travail et les besoins qu'il vise à satisfaire: besoins ergonomiques, qualité des services, facilité d'utilisation, etc.** Avec une telle perspective, on évite de mettre à l'écart certaines solutions techniques plus favorables à la formation des personnels, à la qualification des tâches, ou à l'ergonomie des postes de travail. Lors de l'achat d'une chaise « ergonomique », on prévoiera l'appui-bras nécessaire à la tâche. On préférera le micro-ordinateur à une machine à traitement de texte de façon à pouvoir varier la tâche de travail, etc.

De toute évidence, l'informatisation est un processus qui se planifie et qui doit mettre au premier rang de ses préoccupations les besoins de l'organisation et de son personnel ainsi que les aménagements possibles. De plus, l'évolution rapide des produits informatiques doit amener une démarche ouverte aux nouveautés permettant de mieux répondre aux besoins. L'informatisation n'est pas un processus clos. Pour réussir l'informatisation, il faut la concevoir comme un processus qui s'adapte aux besoins du milieu et, au premier titre, aux besoins des travailleuses et des travailleurs.

## 2. L'ergonomie: du meilleur au pire:

La situation ergonomique des établissements où se sont déroulées nos observations varie considérablement. Dans l'un, on note une situation médiocre où nous avons relevé une présence anormale de problèmes musculo-squelettiques ou visuels liés à la mauvaise qualité ergonomique des postes de travail. Dans un autre établissement, la situation est tout à l'opposé: une situation très satisfaisante, sans problème ergonomique majeur et où l'aménagement des postes de travail se fait minutieusement.

Les problèmes posés par une mauvaise qualité ergonomique de l'aménagement et de l'équipement sont facilement identifiés:

- impression de devenir myope
- irritation des yeux
- inconfort des épaules, du haut du dos, des jambes, etc.
- etc.

Les causes de ces problèmes sont aussi facilement identifiables:

- écrans mal disposés
- claviers obligeant à prendre de mauvaises positions
- tables de travail inadaptées
- contraste insuffisant sur les écrans
- etc.

Ce qu'il est important de constater cependant c'est que les différences entre les institutions observées ne tiennent pas tant aux coûts du matériel acheté qu'à l'importance accordée aux questions ergonomiques lors de l'achat des équipements. En effet, là où les problèmes les plus criants existent, on note l'absence de préoccupations de caractère ergonomique lors de l'achat du matériel, alors que pour l'institution où la situation s'avère très satisfaisante, la préoccupation ergonomique s'est concrétisée par un programme de « qualité de vie au travail » et la consultation du personnel.

La situation ergonomique s'améliore grandement si on met en place certaines conditions très peu coûteuses et que la volonté d'agir existe réellement:

- développement de ressources internes en ergonomie (nomination de responsables par le syndicat et par la direction)
- diffusion d'informations ergonomiques
- expérimentation suffisante des équipements avant l'achat et consultation du personnel et du syndicat
- formation appropriée du personnel de soutien sur les questions ergonomiques.

La qualité de vie au travail s'améliore de façon notable dès lors qu'on s'assure d'une « sensibilisation ergonomique » des cadres et des personnels utilisateurs. Bien sûr, il faut aussi traduire cette préoccupation au niveau budgétaire en augmentant les sommes consacrées aux questions ergonomiques. Mais on peut déjà faire beaucoup plus avec les budgets existants, si on planifie convenablement l'informatisation.

### 3. Trop peu de formation:

À l'exception d'un établissement où l'introduction des micro-ordinateurs est une conséquence directe d'un plan de formation répondant aux souhaits exprimés par le personnel de soutien, les établissements où se sont déroulées nos observations n'ont pas de plan de formation systématique et moins de la moitié des personnes interrogées ont suivi des stages de formation pendant leurs heures de travail. Il s'agit généralement de sessions de courte durée (moins de 3 jours), orientées vers des applications et des équipements spécifiques (traitement de texte, terminaux interactifs). Leur évaluation par les personnes concernées est plus ou moins positive selon les cas, mais elle s'accompagne toujours d'un intérêt marqué pour un perfectionnement en informatique.

Cet intérêt se concrétise d'ailleurs chez plusieurs d'entre elles (entre le quart et la moitié selon les établissements) par un investissement personnel en formation hors temps de travail, le plus souvent aux frais des intéressées. Il existe donc une demande latente à l'égard d'une formation permettant au personnel de soutien une meilleure maîtrise de ses nouveaux instruments de travail, à laquelle répond le plus souvent une gestion de la formation « au coup par coup », en fonction des budgets disponibles dans les services utilisateurs et des échéanciers d'acquisition des matériels.

On remarque une tendance au regroupement des demandes individuelles de perfectionnement pour réduire le coût de la formation et favorise la constitution d'un « savoir collectif » par des sessions de groupe. Cette tendance aurait avantage à se consolider en une gestion planifiée de la formation pour répartir plus efficacement et plus équitablement les efforts budgétaires entre les différentes catégories de personnels.

Ce qui importe tout autant cependant c'est que le contenu même de la formation soit modifié: à la formation intensive sur des systèmes spécifiques dont la « volatilité » est très forte (les « générations » de systèmes se renouvellent en moyenne tous les deux ans) devrait se substituer une formation extensive, étalée sur une longue période.

afin que l'acquisition de bases élargies permette à l'auto-formation de mieux s'adapter aux changements de systèmes. Or, ce type de besoins correspond dans une large mesure à certains programmes de formation offerts à la clientèle étudiante des établissements concernés. Une utilisation judicieuse des ressources du milieu pourrait donc satisfaire à un coût relativement marginal aux besoins de formation identifiés. Il est inconcevable qu'une telle situation concernant la formation perdure dans des établissements d'enseignement.

## 4. De nouvelles compétences

Il n'est pas possible à ce stade-ci de notre recherche de faire un portrait complet de l'évolution des qualifications, chez le personnel de soutien touché par l'informatisation. Il est en outre particulièrement difficile de mettre à jour la complexité réelle du travail sur écran en raison notamment, de son caractère plus abstrait. Nous pouvons toutefois cerner certaines tendances plus immédiatement observables.

À la suite de l'informatisation, l'activité du personnel de soutien en éducation conserve une certaine autonomie et un mode de relations plus coopératif que hiérarchique (si on compare à ce qui peut se passer dans l'entreprise privée). Manifestement, ce contexte favorise une appropriation plus harmonieuse des nouveaux outils de travail. Cette appropriation est d'autant plus facilitée lorsque les questions reliées à l'ergonomie sont convenablement traitées et qu'une formation minimale est offerte. De fait, la situation suite à l'informatisation est largement liée à la dynamique pré-existant à celle-ci dans les services et milieux observés.

**Mais, ce qui est tout aussi notable, c'est que l'on n'utilise à peu près pas actuellement les possibilités offertes par l'informatisation et en particulier par la micro-informatique. Les micro-ordinateurs ne sont souvent utilisés qu'à titre de « machines à écrire » perfectionnées.**

Or, bien maîtrisé, le micro-ordinateur pourrait être un instrument efficace pour soulager le personnel des tâches « mécaniques » au profit d'activités plus intellectuelles et relationnelles, et favoriser le travail en équipes. Cette tendance à l'intégration du personnel de soutien dans des équipes polyvalentes sera d'autant plus forte que la formation de ce personnel permettra sa requalification facilitée par l'informatique.

Une utilisation plus poussée des nouveaux outils informatiques pourrait ainsi contribuer à répondre à des besoins que les restrictions budgétaires des dernières années ont laissé insatisfaits tout en permettant une requalification du personnel de soutien. Mais pour y parvenir, il faut s'ouvrir concrètement à certaines expérimentations et ne pas se figer dans l'organisation du travail actuel.

## 5. Programme d'expérimentation

Nos observations dans les différents milieux nous ont amenés à proposer pour chacune des institutions une expérimentation adaptée à leur réalité et ayant pour objectif de contribuer à une meilleure maîtrise de l'informatisation.

Il faut bien comprendre cependant que **les situations observées ne sont pas très différentes de celles que l'on rencontre dans les autres commissions scolaires et CEGEP du Québec.** Les expériences proposées ici peuvent être reprises ailleurs. Les syndicats locaux sont à même d'identifier ce qui correspondrait le plus à leurs besoins et d'exiger que de telles expériences se déroulent dans leurs milieux de travail.

**Notre perspective syndicale est d'assurer une maîtrise de l'informatisation de manière à contribuer de façon significative à une amélioration des conditions de travail du personnel de soutien et à la reconnaissance réelle de leurs compétences nouvelles.**

# PROGRAMME D'EXPERIMENTATION

| Etablissements | Mesures à court terme | Expériences-pilotes |
|---|---|---|
| Commission scolaire de CHICOUTIMI | Créer un groupe de travail avec pour mandat :<br>- analyse des besoins en ergonomie<br>- réunion de l'expertise nécessaire<br>- sensibilisation du milieu | Lancer des expériences de micro-informatique pour certains postes de travail (ex: secrétaires d'école élémentaire) et certains services (ex: service financier) |
| CEGEP F.X GARNEAU | Réaliser le bilan critique des formations en informatique reçues par le personnel de soutien<br>Lancer une campagne d'information interne sur le plan de développement informatique au CEGEP | Lancer une expérience pilote de formation continue et extensive, coordonnée avec plan de développement informatique, préparée et suivie par un comité de travail représentant les cadres et le syndicat du personnel de soutien |
| CEGEP de GRANBY | Désigner une personne ressource en ergonomie informatique et lui attribuer les moyens nécessaires à la formation, la documentation, et la consultation.<br>Développer une application micro-informatique expérimentale "banc d'essai" des systèmes autonomes et d'un futur réseau local | Lancer une expérience pilote centrée sur deux éléments d'un plan de développement des ressources humaines :<br>- plan de formation continue et de perfectionnement<br>- plan d'évolution des qualifications |
| Commission scolaire de VARENNES | Créer un groupe de travail avec pour mandat l'inventaire :<br>- des possibilités d'enrichissement des tâches<br>- du potentiel d'accroissement des services | Lancer une expérience pilote centrée sur un plan de développement conjoint<br>- des qualifications du personnel de soutien<br>- des services offerts par la commission scolaire |

Voici les documents disponibles dans le cadre de cette recherche sur l'informatisation du travail et le personnel de soutien des commissions scolaires et CEGEP

No 1 Informatiser mieux: c'est possible
(Synthèse des monographies) (D 9004)

No 2 Rapport monographique
CEGEP de Granby (D 9005)

No 3 Rapport monographique
CEGEP F.X. Garneau (D 9006)

No 4 Rapport monographique
Commission scolaire de Chicoutimi (D 9007)

No 5 Rapport monographique
Commission scolaire de Varennes (D 9008)

No 6 Instruments d'observations (D 9009)

Communications CSQ
OCTOBRE 1987 — D9004